

Praktisk handleviden og behovet for kontrol i videnarbejde

Claus Elmholt

Artiklen sætter fokus på forholdet mellem praktisk handleviden og behovet for kontrol i videnarbejde. Dette belyses med afsæt i et casestudie af en større dansk IT virksomheds implementering af teknologier for videnledelse. Organisationens teknologier for videnledelse analyseres som kontrol og disciplinerings-teknologier der virker såvel via ydre kontrol, som via indre selvovervågning. Det diskuteres på den baggrund, hvordan medarbejdernes modstand mod organisationens implementering af teknologier for videnledelse kan begribes. I diskussionen inddrages en post-strukturalistisk fortolkning af situeret viden og læring hvor konflikter, modsætninger og magt gives opmærksomhed.

Begrebet 'videnarbejde' blev første gang brugt af Peter Drucker (1959) til beskrivelse af professioner der arbejder med tanker, ideer og begreber mere end med ting og materialer. Igennem det sidste århundrede har de vestlige demokratier i stigende grad udviklet sig i retning af vidensamfund hvor den dominerede beskæftigelsesform er videnarbejde (Stehr 1994).

Artiklen sætter fokus på forholdet mellem praktisk handleviden og behovet for kontrol i videnarbejde. Der tages empirisk afsæt i et casestudie af en større dansk IT virksomheds (MediaSoft) implementering af to forskellige teknologier for videnledelse: (1) En teknologi for kodificering, institutionalisering og objektivisering af praktisk handleviden som tekst og 'images'¹ i databaser. (2) En teknologi for etablering af videndeling gennem designede praksisfællesskaber. Videnledelse-teknologierne analyseres med afsæt i en forståelse af viden som praktisk handleviden der søger at indfange såvel de kropslige som de situerede aspekter af viden

i videnarbejde. Derudover analyseres organisationens teknologier for videnledelse som kontrol og disciplinerings-teknologier der virker både via ydre kontrol og via indre selvovervågning. På den baggrund diskuteres hvordan medarbejdernes modstand mod organisationens implementering af teknologier for videnledelse kan begribes.

Det foreslås med teoretisk afsæt i en radikal fortolkning af situeret læringsteori (Lave & Wenger 1991), hvor konflikter, modsætninger og magt gives opmærksomhed, at praktisk handleviden situeret i praksisfællesskaber er grundlaget for faglig identitet, selvbestemmelse og kontrol i arbejdet. Set i dette perspektiv kan organisationers uformelt organiserede praksisfællesskaber komme til at fungere som øer af modstand (Kvale 2003) mod den disciplinærmagt der udøves via teknologier for videnledelse. Praksisfællesskaber skal ikke opfattes som homogene grupper af medarbejdere med fælles interesser der står i opposition til praksisfællesskaber af arbejdsgivere. Tværti-

mod argumenteres for nødvendigheden af en post-strukturalistisk informeret analyse der kan indfange diversitet, individuelle identitetsprojekter og modsatrettede individuelle interesser (Ezzamel, Willmott & Worthington 2001).

Viden som praktisk handleviden – kropslige og situerede aspekter

I det følgende indkredses artiklens forståelse af viden i organisationer som en praktisk handleviden der er situeret i konkrete praksisfællesskaber. Praktisk handleviden er ikke blot en individualiseret kropslig viden, men samtidig en situeret viden der produceres og udvikles i netværk af relationer til konkrete materialer, redskaber, traditioner, kulturer og organisationer. I traditionelle håndværk kommer de kropslige aspekter af praktisk handleviden i centrum – forstået som håndværkerens fysiske tilvirkning af produkter i samspil med redskaber og materialer. Med udviklingen af moderne videnarbejde flytter fokus fra kroppen i bevægelse der arbejder med ting og materialer, til den tænkende krop der arbejder med ideer og symboler hvilket er med til i højere grad at sætte fokus på de situerede aspekter af praktisk handleviden. I det følgende gennemgås nogle teoretiske perspektiver der kan bidrage til belyse henholdsvis kropslige og situerede aspekter af praktisk handleviden, og der argumenteres for nødvendigheden af at inkludere begge perspektiver for at kunne begribe viden og dennes magtrelationer i moderne videnarbejde.

Kroppen i praktisk handleviden

Det kropslige aspekt af praktisk handleviden refererer til det forhold at mennesket kan være i besiddelse af viden selvom den viden ikke har eller kan gives sproglig form – vi ved nogle gange mere end vi kan udtrykke i ord. De kropslige aspekter af

handleviden blev for alvor sat på dagsordenen af Polanyi (1966) med begrebet 'tavs viden'. Også Merleau-Ponty, Husserl, Heidegger m.fl. er inde på noget lignende. Kernen i forskning der sætter fokus på de kropslige aspekter af handleviden, er at mennesker synes at kunne gøre noget på en professionel og kompetent måde, uden at deres handlinger og færdigheder er baseret på regler der nødvendigvis kan udtrykkes udtømmende i tale eller tekst. Den kompetente håndværker besidder en intuitiv ekspertise som kommer til udtryk gennem handlinger, og som overføres gennem personens deltagelse i en håndværkspraksis (Dreyfus, 1999). Eksempelvis påpeger Patricia Benner (1984) i sin undersøgelse af sygeplejerskepraksis at erfarne sygeplejerskers intuitive skøn ofte er mere velkvalificeret end handlinger baseret på eksplicitte regler og fakta. Denne forskningstradition domineres af fænomnologiske perspektiver på praktisk handleviden hvor den konkrete krop i bevægelse kommer i fokus. Kroppen beskrives som besiddende en sproglig 'tavs' viden der kommer til udtryk som en viden-i-handling der udfolder sig i arbejdsprocessen i samspillet med værktøjer og materialer (Schön 1987). Wackerhausen (1999) beskriver denne ikke-propositionelle viden som en kropsviden, dvs. en viden der er repræsenteret direkte i kroppen, f.eks. i form af kroppens rutiner, vaner og automatiserede procedurer.

Praktisk handleviden som situeret i praksis

Et lidt andet perspektiv på praktisk handleviden kommer til udtryk i forskning inden for situeret handling, viden og læring der hævder at al viden grundlæggende er indlejret i og uadskillelig fra social praksis (Lave 1988; Greeno & Moore 1993). Viden er ikke et objekt der kan ejes eller besiddes af personer eller organisationer, viden er grundlæggende en hændelse:

“(a) viden om refererer til en aktivitet – ikke en ting; (b) viden om er altid kontekstualiseret – ikke abstrakt; (c) viden om er gensidigt konstrueret i samspil mellem individ og omverden – ikke objektivt defineret eller subjektivt konstrueret; og (d) viden om er et funktionelt perspektiv på samspillet – ikke ‘sandheden’” (Barab & Duffy 2000, 3, oversat til dansk af forfatteren til denne artikel).

Viden og kompetence er hverken i håndværkeren eller i hammeren, men indlejret i relationen mellem håndværkeren og hammeren, og udfoldet i den konkrete håndværkspraksis. Forskning i distribueret kognition peger på at viden ikke er indlejret i personen solo, men i personen plus omgivelser (Perkins 1993), og at kognition, viden og læring er distribueret i netværk af relationer mellem personer, artefakter og social praksis (Pea 1993; Hutchins 1996). Således er ikke kun kropsviden en praktisk handleviden, al viden er grundlæggende en praktisk handleviden. Det situerede perspektiv implicerer at ‘viden’ objektiviseret som tekst og images i databaser kun meningsfuldt kan forstås som viden i relation til konkrete sociale praktikker. Tekster er ikke udenfor den sociale verden – *“texts are worldly to some degree”* (Said 1991), og det er gennem deres indlejring i konkrete praktikker at tekster opnår handlekraft og dermed status som viden.

Et perspektiv på viden som praktisk handleviden implicerer selvsagt en kritik af funktionalistiske og rationalistiske forståelser af mennesket som symbolmanipulerende maskine. Kritikken går på at denne metafor misforstår eller helt overser signifikante kropslige og situerede aspekter af menneskets kognitive funktionsmåde. Kropsfænomenologiske tilgange understreger at kroppen i bevægelse er grundlaget for kognition, viden og læring (Dreyfus 1992;

2002), imens situerede tilgange understreger at al viden grundlæggende er praktiske redskaber der kun kan begribes gennem deres brug i konkret social praksis (Greeno & Moore 1993). Det ovenfor beskrevne perspektiv på viden som praktisk handleviden udgør det teoretiske afsæt for den følgende analyse af MediaSofts teknologier for videnledelse. Inden da indkredses forskellige perspektiver på videnledelse som svar på behovet for kontrol i videnarbejde.

Videnledelse som svar på behovet for kontrol

Kontrol har altid været et centralt aspekt af organisering – uden en eller anden form for kontrol ville organisering ikke være mulig (Delbridge & Ezzamel 2005). Men behovet for kontrol har også forandret sig med udviklingen af informations- og vidensamfundet. En bevægelse fra industriproduktionens fokus på; *“hvordan man sikrer at medarbejderne gør som ledelsen siger”*, til et større fokus på at sikre *“at medarbejderne realiserer potentialerne for deres egen ekspertise og formåen til organisationens bedste”* (Sewell 2005, 688). Taylors klassiske tilgang til videnskabelig ledelse (Taylor 1911) var optaget af at disciplinere kroppen direkte gennem ydre kontrol. På baggrund af tids- og bevægelsesstudier forsøgte Taylor at simplificere arbejdsopgaverne og træne arbejderne til at udføre specialiserede bevægelsessekvenser på den mest optimale måde. Man kan sige at Taylor løste kontrol problemet ved at begrænse industriarbejdernes viden til det minimalt nødvendige for at kunne udføre simple opgaver ved samlebåndet (Jarvis, Halford & Griffin 2003, 131). Graham Sewell (2005, 691) påpeger at Taylor var bevidst om at arbejderne besad en ‘know how’ i udførslen af arbejdet som ledelsen ikke havde adgang til, men at han ikke havde tiltro til at med-

arbejderne ville bruge denne viden til organisationens bedste.

Det er ofte blevet påpeget at behovet for kontrol skifter med udbredelsen af videnarbejde. Det er ikke længere nok for virksomhederne at købe medarbejdernes arbejdskraft, de må også eje medarbejdernes 'sjæl' for at sikre sig at de forbliver 'committed' til at arbejde med at realisere potentialerne for deres egen ekspertise og formåen til organisationens bedste. Kritisk organisationsteori har påpeget at kontrol i post-bureaukratiske organisationer ofte søges installeret som selv-overvågning og deltager-overvågning i stedet for direkte ledelseskontrol (Driver 2002). Øget brug af netværk og teamorganisering giver ledelsen mulighed for at frasige sig autoritet hvilket ikke betyder at magt og kontrol forsvinder, men at den i stigende grad ændrer karakter i retning af en deltagende selv-kontrol. Læring er blevet et livslangt imperativ og er i stigende grad personliggjort – dvs. knyttet til den enkeltes identitet, følelser og personlighed. Videnarbejderen forventes således at være en bestemt person der kontinuerligt arbejder med sig selv, snarere end blot en professionel med faglige færdigheder adskilt fra den private personlighed (Elmholdt & Brinkmann 2006).

Viden er i stigende grad blevet virksomhedernes vigtigste råstof, hvorfor det bliver vigtigt for virksomhederne at sikre sig ejerskab, fortsat udvikling og cirkulation af viden i organisationen. En stor del af den nyere litteratur om videnledelse fokuserer på at gøre viden tilgængelig for konventionel ledelse gennem ejerskab og kontrol (Kreiner 2002, 112). Ideen om videnledelse blev populariseret med Nonaka og Takeuchi's bog *The Knowledge-Creating Company* (1995) der sætter fokus på at transformere og objektivere medarbejdernes personlige tavse viden til eksplicit viden der er bredt tilgængelig i organisationen. Formuleret lidt slagords-

agtigt kan man sige at målet er at eksplicitere den tavse viden så organisationens videnressourcer ikke går hjem om aftenen, holder ferie eller får nyt arbejde. Pointen er at når organisationens intellektuelle kapital er transformeret til eksplicit viden, kan den relativt let repræsenteres som tekst eller 'images' i databaser og gøres rettidig tilgængelig for de rette personer.

På trods af at store summer er blevet investeret, har videnledelse strategien om eksplicitering af tavs viden vist sig vanskelig at operationalisere i praksis (Lucier & Torsilieri 1997). Forskningsartikler der diskuterer disse vanskeligheder, kan groft inddeles i to kategorier. Enten accepteres agendaen om at gøre tavs viden tilgængelig for direkte kontrol gennem objektivisering, kodificering og repræsentation som tekst og 'images' i databaser, eller også afvises denne tilgang. Førstnævnte artikler peger på problemer omkring måling af intellektuel kapital (Marsick & Watkins 1999, 207) eller kodificering af viden (Van Zolingen et al. 2001). Artikler i sidstnævnte kategori peger på den manglende opmærksomhed på sociale faktorer (Ruggles 2003) og på problemer mht. et begreb om viden som adskillelig fra handling (Brown & Duguid 2000, 119-120).

Videnledelse-agendaen om eksplicitering af tavs viden kan siges at bygge på en konventionel tilgang til kontrol via ejerskab til organisationens videnressourcer. Målet er at separere den praktiske handleviden fra praksis og dermed gøre organisationen mindre sårbar overfor medarbejdere der finder nyt arbejde, stiller 'ublu' lønkrav, holder ferie etc. Den praktiske handleviden anskues som et problem fordi den er svært kontrollerbar hvilket afføder et ønske om at transformere og objektivere medarbejdernes personlige tavse viden til en eksplicit viden der er bredt tilgængelig i organisationen. Denne tilgang til kontrolproblemet i videnarbejde har lighedstræk med Taylors viden-

skabelige tilgang til kontrol af industriproduktion derved at begge søger at kodificere og objektivere viden væk fra det praktiske arbejde og dermed gøre den enkelte medarbejder til en let udskiftelig ressource.

Det er blevet påpeget at de traditionelle tilgange til kontrol via ejerskab til organisationens videnressourcer er ineffektive fordi de bygger på en reduktionistisk forståelse af viden som noget der kan separeres fra praksis og gemmes som tekst og 'images' i databaser (Brown & Duguid 2000). Det er blevet foreslået at en mere realistisk tilgang til videnledelse må gå via kultivering af praksisfællesskaber og kollegiale netværk (Kreiner 2002; Elmholt 2004a). En sådan tilgang til videnledelse bygger ikke på direkte kontrol med organisationens videnressourcer, men på indirekte kontrol via deltagende selvkontrol i de lokale praksisfællesskaber. Det betyder ikke at magt og kontrol forsvinder, men at magt og kontrol ændrer form og medium – indirekte virkende teknologier ('governmentale') for ledelse af adfærd ('the conduct of conduct') (Foucault 1994). Disse teknologier arbejder i nutidens organisationer, f.eks. gennem appeller om personlig læring, udvikling og selvrealisering.

I det følgende casestudie beskrives to satsninger i MediaSofts videnledelse-strategi hvor der først søges implementeret en konventionel tilgang til kontrol via ejerskab til organisationens videnressourcer. Denne tilgang der kaldes Videncenteret, bygger på en teknologi for kodificering, institutionalisering og objektivisering af praktisk handleviden som tekst og 'images' i databaser. Videncenteret kuldsejler og erstattes af et forsøg på videnledelse gennem implementering af Videnkort der viser hvem der har viden og udpeger særlige videnholdere der er ansvarlige for at holde sig opdateret og sikre videndeling på deres felt. Videnkort kan beskrives som en videnledelse-teknologi baseret på en kombination af kontrol via

direkte og indirekte ledelsesovervågning af medarbejdernes kompetencer, kompetenceudvikling og videndeling. Heller ikke Videnkort teknologien får på kort sigt den ønskede effekt.

Casestudie af MediaSofts videnledelse strategier

Det empiriske afsæt for denne artikel er et teoriudviklende casestudie af arbejdspladslæring i daglig arbejdspraksis blandt IT medarbejdere i MediaSoft der er en dansk software producerende virksomhed med omkring 400 medarbejdere (Elmholt 2004b). MediaSoft producerer komplekse integrerede og individuelt tilpassede softwareløsninger til medieindustrien. MediaSoft er en af verdens fem største producenter af softwareløsninger inden for deres felt, og de har kunder spredt ud på alle kontinenter. Casestudiet blev gennemført som et feltarbejde i perioden 2000-2002 med to intervaller af tre måneders ophold i virksomheden. Forskningsmetoderne der blev anvendt i feltarbejdet, var deltagende observation (Spradley 1980) og semi-strukturerede interviews (Kvale, 1996). Formelle interviews blev gennemført med 20 medarbejdere og en leder, og 14 af medarbejderne blev interviewet to gange inden for to år. Fokus for casestudiet var dagligdags arbejde og læring i MediaSofts serviceafdeling. Hovedopgaven for afdelingen, der beskæftiger omkring 100 medarbejdere, er at hjælpe kunderne gennem opstartsfasen med det nye software, supportere akutte problemer og opgradere eksisterende systemer til nye produktversioner.

Under mit første feltophold i virksomheden blev MediaSofts første videnledelsesteknologi introduceret. Tilgangen var et teknologibaseret system der blev kaldt 'Videncenteret'. Formålet var at kodificere, institutionalisere og objektivere organisationens videnreserver som tekst og 'images' i

databaser der skulle fungere som en gigantisk organisatorisk hukommelse der kunne gøre viden rettidig tilgængelig for de rette personer. Implementeringen af Videncenteret var ikke i udgangspunktet et observationsfokus i mit feltstudie, men det tiltrak sig min opmærksomhed hen ad vejen på grund af en voksende dissonans mellem ledelsens og medarbejdernes holdninger hvilket afspejlede sig i forskellige diskurser omkring Videncenterets implementering. Jeg begyndte at notere uformel snak omkring Videncenteret, stille spørgsmål til Videncenteret når jeg talte med medarbejderne og ledelsen, inkluderede spørgsmål vedrørende MediaSofts overordnede videnledelse strategier i den formelle interviewguide og studerede Videncenteret som tekst. Dette arbejde blev videreført gennem det resterende feltstudie, også da Videncenteret efter et stykke tid blev lukket ned og erstattet af Videnkort som alternativ strategi for videnledelse i organisationen.

MediaSofts Videncenter og Videnkort

I foråret 2000 introducerede MediaSoft Videncenteret som en ny virksomhedsportal for videnudvikling og videndeling. Portalen var et virtuelt rum hvor MediaSofts medarbejdere kunne publicere og finde tekster og 'images' der indeholdt informationer om virksomhedens produkter, arbejdsprocesser, problemløsning, projekterede produkter, ledelse, strategier, organisatoriske strukturer, medarbejderinformationer etc. Rygsøjlen i Videncenteret var publicering samt søge- og finde-funktionerne. Formålet med Videncenteret blev officielt beskrevet som følger:

“Målet for MediaSoft Videncenteret er at skabe en organisatorisk hukommelse der: (a) Indfanger den kritiske og relevante viden og

gør relevant, opdateret viden og erfaringer tilgængelige for organisationen. På denne måde reduceres risikoen for flaskehalse, og organisationen bliver mindre afhængig af enkeltindivider. (b) Skaber en fælles basis for målrettede og effektive fremtidige initiativer. (c) På lang sigt øger den kollektive intelligens i organisationen” (Citeret fra Videncenterets 'mission statement', oversat til dansk af forfatteren til denne artikel).

Denne 'mission statement' beskriver Videncenteret som en gigantisk hukommelse der indeholder virksomhedens samlede videnressourcer. Ideen var at skabe en fælles organisatorisk hukommelse der kunne gøre organisationen mindre afhængig af enkeltindivider. Dette formål er tydeligt inspireret af Nonaka og Takeuchis (1995) videnledelse strategi for kontrol gennem kodificering og objektivisering af organisationers tavse viden. Målsætningen for Videncenteret som den beskrives i ovenstående 'mission statement', var at lagre organisationens viden i databaser, overvinde de menneskelige flaskehalse og gøre organisationens samlede viden lettere tilgængelig på rette tid og sted for de rette medarbejdere. Videncenter teknologien kan således siges at indbygge en konventionel tilgang til videnledelse gennem ejerskab og kontrol over organisationens videnressourcer.

100 % korrekt viden

Et centralt aspekt af Videncenteret var at få defineret: hvad er legitim viden i organisationen? Publikationspolitikken der fra starten blev meldt ud til medarbejderne, var at kun 100 % korrekt viden skulle publiceres. *“Vi vil ikke huske på ting som er ukorrekte”*, som afdelingslederen forklarede. Resultatet af denne publiceringspolitik var at kun ganske få medarbejdere 'vovede' at publicere og dermed signalere autoritet til at definere hvad der var 100 % korrekt viden. Efter et

stykke tid blev kravet om 100 % korrekt viden slækket, men medarbejderne tog aldrig Videncenteret til sig som virksomhedens primære portal for videndeling.

Kravet om 100 % korrekt viden kan analyseres som et styringsredskab for viden. Forstået således at Videncenteret ikke blot skulle repræsentere organisationens samlede videnressourcer, den skulle også udlægge nogle pejlemærker for legitim viden og 'best practices' i organisationen. Et problem i den forbindelse udover vanskelighederne med at få medarbejderne til at vove publicering, var at Videncenteret derved blev til en samling abstrakte tekster der definerede den legitime viden og 'best practice', men fjernede sig langt fra medarbejdernes pragmatiske behov for brugbar viden i det daglige arbejde. Jeg fandt i mit feltstudie at medarbejderne i MediaSoft ofte anvendte elektroniske videnressourcer i deres daglige arbejde, men sjældent anvendte Videncenteret. Det følgende svar fra Mads på mit spørgsmål om hvordan Videncenteret bruges i det daglige arbejde, var typisk for medarbejderne:

C: Hvordan bruger du Videncenteret i dit daglige arbejde?

M: Hmmm... Videncenteret bruger jeg til at finde ud af hvem personer er. Finde et billede af personen – når jeg skal skrive en mail. Hvis jeg har set en person før, men ikke kender initialerne, men jeg bruger det ikke til andet end det.

En anden elektronisk videnressource der til gengæld ofte blev nævnt som et brugbart værktøj i det daglige arbejde, var Jens' personlige hjemmeside. Jens' hjemmeside kan beskrives som en uformel informationsportal designet og opdateret af en erfaren IT service medarbejder. I mit interview med Jens spørger jeg ind til forskellene på hans

hjemmeside og Videncenteret. Jens kan ikke umiddelbart se at der skulle være nogen forskel. På spørgsmålet om eventuelle forskelle i skrivestil kommer han dog alligevel frem til at der er en vis forskel:

C: Er der noget forskel i skrivestilen på Videncenteret og din hjemmeside?

J: Nej, det tror jeg ikke. Det tror jeg ikke... Jo, man kan sige at meget af skrivestilen på de der dokumenter inde i Videncenteret er jo at ... det er ét dokument uden nogen kontekst hvor mit er hypertext-baseret som udgangspunkt. Det dyrker jeg (latter) – der er ikke nogle sider hvor der ikke er nogen links på, vel, det er i hvert fald de færreste. Der vil som regel altid være et link til en kontekst eller til en uddybende information eller noget. Det mangler jo meget i de der standard-dokumenter på Videncenteret.

Videncenterets sider er standardiserede i modsætning til Jens' sider der er fyldt med links til kontekst og uddybende informationer. Denne opbygning øger sidernes anvendelighed i konkrete problemløssingssituationer hvilket bekræftes af flere medarbejdere i afdelingen der fortæller at de bruger Jens' hjemmeside fordi den tager udgangspunkt i deres daglige arbejde og behandler de problemstillinger de støder på i hverdagen. Videncenteret derimod eksponerer i højere grad organisationens legitime viden og 'best practices'.

'Modstand' mod Videncenteret

To år efter introduktionen af Videncenteret blev der gennemført en intern brugerundersøgelse der spurgte et bredt udvalg af medarbejdere hvilke programmer de åbnede først på en normal arbejdsdag. Resultatet viste at ingen nævnte Videncenteret som et af de fire første programmer de åbnede. Kun to ud af 12 interviewede medarbejdere nævn-

te i det hele taget Videncenteret og begge som nummer fem. Brugerundersøgelsen konkluderede at *“tilstanden for MediaSoft Videncenteret har nået et fatalt utilfredsstillende niveau”*. Mit feltstudie bekræftede og nuancerede dette resultatet, bl.a. ved at vise at de eneste funktioner i Videncenteret der blev brugt regelmæssigt, var funktionerne for at søge og finde telefonnumre, kontorplaceringer, og medarbejderfotos, som f.eks. nævnt af Brian i det følgende citat:

C: Hvordan bruger du Videncenteret i dit daglige arbejde?

B: Videncenteret bruger jeg til at se hvem det er jeg taler med og ikke andet – jeg aner simpelthen ikke hvad ellers jeg skal finde derinde.

Medarbejdernes voksende mistro til og modstand mod at bruge Videncenteret som redskab for produktion og deling af viden i det daglige arbejde kan illustreres med anekdoten om Videncenteret-light. Det er en minimal version af det rigtige Videncenter der kun indeholder funktionerne for personlige detaljer, navne, telefonnumre, e-mail, kontorplaceringer og medarbejderfotos. Videncenter-light var ikke udviklet på initiativ af ledelsen, men voksede frem som en reaktion fra en enkelt anonym medarbejder der udviklede og publicerede Videncenter-light på virksomhedens server. Det er et velkendt fænomen blandt softwareudviklere at man tager såkaldte ‘killer applikationer’ ud af store tunge programmer og bygger dem ind i små fokuserede hjælpeværktøjer. Det er fristende at fortolke publiceringen af Videncenter-light som bevidst modstand mod Videncenteret som videnledelse strategi. En mere forsigtig tolkning er at Videncenter-light blot var udtryk for en kreativ medarbejders forsøg på at gøre egen og andres hverdag lidt lettere. Ligeledes hvad udviklerens intentioner var, synes

resultatet at gøre det tydeligt for enhver at Videncenteret var en blindgyde. Forholdsvist kort tid efter indstillede ledelsen Videncenter-projektet.

Videnkort

Fokus for organisationens videnledelse flyttede sig derefter fra den oprindelige ide om at objektivere organisationens samlede videnressourcer i et Videncenter, til en ide om at kortlægge organisationens videnressourcer via Videnkort. Intentionen var nu ikke længere at eksplicitere, kodificere og objektivere viden i databaser, men at tegne et kort der ekspliciterede hvem der havde viden, hvilken viden der var nødvendig, og hvor viden var nødvendig. Ledelsens målsætning var således stadig at kontrollere produktion, distribution og adgang til viden, men midlerne havde ændret sig. Den nye tilgang til videnledelse byggede ikke på en direkte kontrol med organisationens videnressourcer, men på en indirekte ledelseskontrol af medarbejdernes kompetenceudvikling og videndeling netværk.

Konkret var Videnkortene opbygget således at de kategoriserede en række områder hvor organisationen havde behov for kompetencer: f.eks. database setup, UNIX, word setup. Ledelsen vurderede i samarbejde med anonyme kollegaer alle medarbejderne på en skala fra 1-4 i forhold til deres kompetencer inden for de definerede relevante vidensområder. Videnkortene var opdelt i en offentlig tilgængelig sektion og en personlig sektion. Kollegaerne havde adgang til den offentlige sektion der viste alle de vidensområder hvor en given medarbejder scorede tre eller derover, samt de vidensområder hvor medarbejderen var udpeget til ‘videnholder’. Det at være ‘videnholder’ var forbundet med et særligt ansvar for at holde sig opdateret inden for området og sikre at den relevante viden blev gjort tilgængelig og distribueret rundt i organisationen. Den

personlige sektion, der kun var tilgængelig for den enkelte medarbejder og ledelsen, blev brugt som afsæt for medarbejderudviklingssamtaler samt til at planlægge efteruddannelsesaktiviteter og forhandle løn.

Den tidligere omtalte interne brugerundersøgelse der også inkluderede en række spørgsmål vedrørende medarbejdernes brug af Videnkort, viste at kortene blev brugt i begrænset omfang. I brugerundersøgelsens diskussion af dette fund nævnes som mulige forklaringer at Videnkortene endnu ikke var fuldt udviklede og opdaterede, samt at de i deres daværende udformning fokuserede for meget på tekniske færdigheder og negligerede væsentlige 'bløde' videnområder såsom sprogkundskaber og personlige interesser. Det blev konkluderet at Videnkortene potentielt ville kunne stimulere tværorganisatorisk netværksopbygning og videndeling gennem en understøttelse af medarbejdernes muligheder for at finde frem til vidende personer på tværs af afdelinger og eksisterende kollegiale netværk og praksisfællesskaber.

Lignende forhold blev fremhævet som væsentlige i mine interviews med medarbejderne. De fremhævede generelt netop muligheden for deltagelse i lokale praksisfællesskaber med nære kollegaer inden for samme fagområde samt muligheden for opbygning af stabile og vidtforbundne kollegiale tværorganisatoriske netværk som de væsentligste faktorer for kompetenceudvikling i det daglige arbejde. Der er dog den væsentlige forskel at medarbejderne i interviewene understregede betydningen af uformelle relationer og gruppedannelser der vokser op nedefra i organisationen som f.eks. Brian beskriver det i følgende interviewuddrag:

C: Hvad betyder et kollegialt netværk for at lære noget her på MediaSoft?

B: Jamen jeg vil da næsten sige at det er alfa og omega. Hvis du ikke har adgang til det og ikke kan skabe dig det, så får du svært ved at få noget information. Det kan godt være at det er det, de forsøger at lægge op til at man skal bruge Videntcenteret til, men det tror jeg ikke rigtigt der er nogen der gør. Det kan godt være at der bliver publiceret en masse derinde, men jeg går aldrig ind for at læse noget derinde, og jeg har heller ikke fornemmelsen af at andre gør.

C: Tror du at Videntcenteret og Videnkort kan skabe et socialt netværk?

B: Nej overhovedet ikke – overhovedet ikke. Det... nej, det tror jeg ikke. Du skal ud og kigge ind på andre folks kontorer og lige have en snak med dem. Det skader jo heller ikke at kende hinanden lidt – hvordan ens private forhold er og sådan noget.

Videnkort fungerer ikke optimalt som det funktionelle redskab for videndeling i dagligdagen det var tænkt. Men der er også et andet aspekt af Videnkort, og det er som styringsredskab for ledelsens kontrol af hvem der har viden, hvem der skal have viden, og hvem der skal dele viden med hvem. Dette aspekt af Videnkort kan beskrives som et forsøg på overvågning og styring gennem formaliseret kultivering af lokale praksisfællesskaber og kollegiale netværk. Videnkort er ikke blot tiltænkt en understøttende funktion for medarbejdernes uformelle opbygning af praksisfællesskaber og kollegiale netværk, men også en mere direkte kultiverende funktion. Kontrolfunktion er indbygget både direkte som kontrol af færdighedsniveauer og udpegning af videnholdere, og mere indirekte som deltagende selvkontrol i forhold til de opstillede kompetencemål hvilket jeg vender tilbage til nedenfor.

Diskussion

I det følgende diskuteres hvordan medarbejdernes mistillid og modstand mod implementeringen af videnledelse teknologier kan begribes. Først fremsættes en funktionalistisk fortolkning der peger på at den observerede mistillid og modstand mod Videntcenteret kan forklares som en reaktion på et reduktionistisk videnbegreb. Det foreslås på den baggrund at videnledelse-problemet kan løses gennem en formaliseret kultivering af praksisfællesskaber og kollegiale netværk for produktion og deling af viden hvilket er i tråd med MediaSofts Videnkort strategi for videnledelse. Dernæst fremsættes en diskursiv fortolkning der på et mere overordnet plan sætter fokus på de disciplinære effekter af videnledelse. Dette perspektiv sætter fokus på videnledelse-teknologier som disciplineringsstrategier der truer med at subjektivere medarbejderne som en udskiftelig ressource i et livslangt lærings imperativ. Afslutningsvis foreslås at uformelle praksisfællesskaber og kollegiale netværk kan fungere som øer af modstand mod en ydre disciplinærmagt.

En funktionalistisk fortolkning af modstand mod viden ledelse

I en funktionalistisk fortolkning kan medarbejdernes mistillid og modstand mod Videntcenteret ses som afledt af et reduktionistisk videnbegreb. Set fra dette perspektiv må vi spørge: Hvilke barrierer for videnledelse kan identificeres i den analyserede case, og kan vi deraf udlede mere effektive metoder til løsning af videnledelse problemet i videnarbejde? Den ovenfor gennemførte analyse af det empiriske materiale giver først og fremmest anledning til at problematisere ideen om videnledelse gennem ejerskab og direkte kontrol over virksomhedens videnressourcer. Medarbejdernes modstand mod Videntcenteret kan i en funktionalistisk fortolkning fortolkes som modstand mod en

ineffektiv og ikke-funktionel videnledelsesteknologi. Denne fortolkning reflekteres i følgende uddrag fra et interview med medarbejderen Jason.

J: "Jeg føler at det er fair nok at jeg ulejliges ham i 30 sekunder for at kunne komme videre. I stedet for at jeg bruger ½, 1, 2, måske 3 timer på at læse noget dok igennem som måske kun gør mig 40% klogere, men måske ikke er hele svaret. Så det er et eller andet med at mit største ankepunkt – eller et af ankepunkterne mod Videntcenteret – er faktisk at jeg er bange for at ledelsen her er nået til et punkt hvor de siger: Lige så snart vi har et Videntcenter med alle vores dokumenter, så er det godt – så kan alle de nye finde ud af det de skal finde ud af. Og jeg er meget, meget bange for at vi er nået dertil. Men der er nogle ting omkring erfaring som man slet, slet ikke kan beskrive. Der er nogle ting som jeg har lært af Jørgen hvor jeg bare tænker: Hvor fanden får han det fra? Hvor jeg bare sidder med åben mund! Fuck! det er imponerende, det der. En kunde kan starte med at sige: Jørgen vi oplevede sådan og sådan og sådan. Når de har sagt otte ord, siger han: Okay, se her. Og så er han bare – det er helt vildt. Det kan jeg lære noget af. Bagefter når jeg får fat i hans fuldstændigt mærkeligt fungerende hjerne og ligesom siger til ham: Jørgen, hvad var det egentligt lige der skete der? Kan vi ikke lige prøve at gå lidt ned i slow og så finde ud af hvad der skete. Det kan jeg lære noget af. Det ville jeg aldrig kunne læse mig til – aldrig! Om så Videntcenteret var en stor undersøgelse af Jørgens hjerne så ville jeg ikke kunne lære det!"

Jason vil gerne gøre sit arbejde godt og effektivt, og han oplever på den baggrund Videntcenteret som en barriere snarere end en ressource. I interviewuddraget fremhæves at Videntcenter teknologien for videnledelse implicerer et effektivitetsstab. Set fra

et ledelsesperspektiv er det store dilemma at acceptere at man aldrig kan få monopol på organisationens viden, men i stedet må have tillid til at medarbejderne realiserer potentialerne for deres egen ekspertise og formåen til organisationens bedste.

Videnkort-teknologien for videnledelse der bygger på en kultivering af praksisfællesskaber og kollegiale netværk, synes på mange måder at være en mere funktionel tilgang til kontrol problemet i videnarbejde. Et dilemma er dog at kultivering af praksisfællesskaber og kollegiale netværk på mange måder er en vanskelig øvelse da der netop er tale om uformelle gruppedannelser der vokser frem af den organisatoriske hverdagspraksis. Praksisfællesskaber vil måske snarere agere "*øer af modstand*", som foreslået af Kvale (2003), end frivilligt lade sig tilpasse organisatoriske interesser for produktion og deling af viden.

Analysen af MediaSofts Videnkort tilgang til videnledelse viste da også at formålet ikke kun var at understøtte praksisfællesskaber og kollegiale netværk, men også at kontrollere medarbejdernes kompetenceudvikling og videndeling.

Individuelle medarbejdere er lettere at kontrollere end praksisfællesskaber hvilket set fra et funktionalistisk perspektiv er et godt argument for at udvikle individualiserende videnledelse teknologier, som f.eks. Videnkortenes individuelt kvantificerede kompetencemål.

Denne form for indirekte kontrol kan med Foucault beskrives som en 'governmental' teknik (1988) der virker gennem internalisering af en selv-overvågende struktur i den enkelte medarbejder. I det følgende analyseres hvordan Videnkortene som disciplinerings-teknologier udstikker kriterierne for den selv-overvågende medarbejders fortløbende selv-evaluering af sine læringspræstationer.

En diskursiv fortolkning af modstand mod videnledelse

En diskursiv Foucault inspireret fortolkning af medarbejdernes mistillid og modstand mod organisationens videnledelse strategier sætter fokus på hvordan subjekter formes gennem konflikt, forskelle og forhandlinger i netværk af diskursive og ikke-diskursive praktikker. Det moderne reflektive subjekt er etableret gennem teknikker som selv-overvågning, selv-observation og selv-analyse. Sådanne teknikker er i praksis indlejret i magtrelationer hvilket er grundlaget for Foucaults påstand om at magt er en produktiv og normaliserende kraft snarere end en ren undertrykkende kraft. Magt skaber subjekter og i det senmoderne samfund frem for alt selv-reflektive subjekter. Set i dette perspektiv kan meningsforhandlingerne om MediaSofts videnledelsestrategier fortolkes som magtkampe om medarbejdersubjektivitet. Endvidere kan Videncenteret og Videnkortene forstås som sofistikerede disciplinerings-teknologier der søger at indskrive organisationens interesser som selv-overvågende disciplin i hver enkelt medarbejder.

Videncenter- og Videnkort-teknologierne giver ledelsen adgang til en række overvågnings- og kontrolfunktioner. F.eks. adgang til at tælle hvor meget hver enkelt medarbejder publicerer og adgang til at monitorere hver enkelt medarbejders kompetenceudvikling. Sådanne teknologier arbejder i det anonyme i den forstand at medarbejderne er bevidste om at ledelsen har adgang til overvågning, men de ved ikke hvornår og hvordan teknologierne anvendes. Foucault har foreslået, illustreret via det berømte 'Panopticon' eksempel, at teknologier af denne art har magt til at producere selv-reflektive og selv-overvågende subjekter (Foucault 1977, 200).

Videnledelse-teknologier som Videncenter og Videnkort har potentiale til at internalisere et 'Panopticon' i hver enkelt

medarbejder der transformerer ledelsesovervågningen til en deltagende selv-overvågning. Driver (2002) fremhæver selv-overvågning som den mest udbredte form for overvågning i post-bureaukratiske organisationer. Det betyder ikke at magt og kontrol forsvinder, men den forandrer karakter. Fortolket i dette perspektiv kan medarbejdernes modstand mod de implementerede teknologier for videnledelse forstås som modstand mod at blive produceret som en bestemt slags subjekter. Vi bliver godt nok altid produceret som subjekter, hævder Foucault, idet subjektivering er en effekt af social praksis. Men implementeringen af nye organisatoriske teknologier som f.eks. videnledelse-strategier, vil altid producere medarbejderne på nye måder. Det nærliggende spørgsmål er derfor: hvad er det bekymringsvækkende ved den subjektivering medarbejderne tilbydes gennem Videncenter- og Videnkort-teknologierne? Jeg vil forstå to tolkninger af på hvilke måder de implementerede videnledelse-teknologier kan opfattes som en trussel set fra medarbejdernes perspektiv:

1. Intentionen med Videncenteret var at skabe en samlet organisatorisk hukommelse der skulle reducere risikoen for menneskelige flaskehalse og gøre organisationen mindre afhængig af enkelte medarbejdere. Denne agenda subjektiverer medarbejderne som en udskiftelig ressource. Det synes oplagt at medarbejderne næppe kan dele interessen for at udvikle en videnledelse-teknologi hvis erklærede mål er at gøre organisationen mindre afhængig af sine medarbejdere.
2. Videnkort som ekstern overvågnings-teknologi truer med at internalisere en selv-overvågningsstruktur der gennem sammenfletning af ledelsesmotiver om fleksibilitet og omstillingsparathed med

medarbejdermotiver om selvudvikling subjektiverer medarbejderen i et livslangt læringsimperativ.

Afrunding og perspektivering

Denne artikel har diskuteret forholdet mellem praktisk handleviden og behovet for kontrol i videnarbejde ud fra et funktionalistisk og et diskursivt perspektiv. I det følgende vil jeg afrunde og perspektivere diskussionen gennem en inddragelse af Kvaales (2003) idé om lokale praksisfællesskaber som øer af modstand mod den intense markedsdrevne disciplinering til fleksibilitet og forandring. Set i dette perspektiv antages at den praktiske handleviden situeret i MediaSofts uformelle praksisfællesskaber og kollegiale netværk fungerer som en art bolværk mod indtrængende samfundsmæssige diskurser som f.eks. diskursen om livslang fleksibel læring der synes at gennemsyre MediaSofts teknologier for videnledelse. Praktisk handleviden situeret i lokale praksisfællesskaber giver medarbejderne en vis autonomi, hvad allerede Trist & Bamford (1951) konstaterede, hvilket skaber grundlag for en oplevelse af social sikkerhed, selvbestemmelse, faglig stolthed og selvværd. Set i dette perspektiv kan man sige at MediaSofts implementering af teknologier for videnledelse truer praksisfællesskabernes autonomi og dermed medarbejdernes grundlæggende oplevelse af sikkerhed, selvbestemmelse, faglig stolthed og selvværd. Praksisfællesskabsperspektivet tilføjer således en dimension til at forstå medarbejdernes modstand mod implementeringen af teknologier for videnledelse. En tilsvarende argumentation udfoldes af Contu & Wilmott (2003) i deres re-analyse af hvorfor fotokopimaskinereparatører i Julian Orrs (1990) berømte feltarbejde typisk forsøgte at reparere maskinerne i stedet for at udskifte dem. Selv fortolkede Orr dette som et forsøg på at få ros af kun-

derne, imens Contu & Willmott fortolker reparatøradfærden som et forsøg på at bevare faglig stolthed, identitet og selvstændighed i arbejdet. Et perspektiv på praksisfællesskaber som øer af modstand betoner oplevelsen af tilhørsforhold til lokale arbejdsfællesskaber som afsæt for at forstå medarbejdernes modstand mod MediaSofts implementering af videnledelse-teknologier.

Praksisfællesskabsperspektiver er væsentligt, men den interne homogenitet i lokale praksisfællesskaber bør ikke overbetones. En marxistisk inspireret fortolkning af praksisfællesskaber som relativt homogene grupper giver f.eks. ikke mulighed for at forklare hvorfor nogle medarbejdere ikke gør modstand mod implementeringen af videnledelse-teknologier i MediaSoft. Hvorfor f.eks. Franz, der af ledelsen var udråbt til afdelingens 'star learner', snarere synes at udnytte organisationens bestræbelser på at implementere selv-overvågning af livslang læring i den enkelte medarbejder som en positiv mulighed for udfoldelse af

sit personlige identitets- og anerkendelsesprojekt. Sådanne eksempler afslører at der er behov for en post-strukturalistisk analyse der kan indfange diversitet, individuelle identitetsprojekter og modsatrettede individuelle interesser (Ezzamel et al. 2001). For den enkelte medarbejder er det at blive identificeret som en kompetent deltager i fællesskabets praktikker og blive anerkendt for sin indsats en væsentlig drivkraft, ikke mindst for videnarbejdere der ofte har en stor del af deres identitetsprojekt investeret i arbejdet. Praksisfællesskaber af videnarbejdere i post-bureaukratiske organisationer eksisterer ikke som homogene grupper med fælles interesser der står i opposition til arbejdsgiverinteresser. Modsatrettede individuelle interesser og identitetsprojekter er altid på spil internt i de lokale praksisfællesskaber. Konsensus, kontinuitet og stabilitet kan forekomme, men bør ikke opfattes som en tvangsløs enighed om mål og midler, men snarere som et hegemonisk stabiliseret produkt af magtkampe og sociale kræfter.

NOTER

- 1 Images refererer i denne sammenhæng til alle former for billeder og grafiske illustrationer såsom grafer, tabeller og flowcharts.

REFERENCER

- Barab, Sasha & Thomas Duffy (2000): From practice fields to communities of practice, in David Jonassen & Susan Land (eds.): *Theoretical Foundations of Learning Environments*, Mahwah, NJ, Erlbaum Associates, 25-56.
- Benner, Patricia (1984): *From Novice to Expert*, San Francisco, Addison Wesley.
- Brown, John Seely & Paul Duguid (2000): *The Social Life of Information*, Boston Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Contu, Alessia & Hugh Willmott (2003): Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory, in *Organization Science*, 14, 3, 283-296.
- Delbridge, Rick & Mahmoud Ezzamel (2005): The Strength of Difference: Contemporary Conceptions of Control, in *Organization*, 15, 5, 603-618.
- Dreyfus, Hubert Lederer (1992): *What computers still can't do: A critique of artificial reason*,

- Cambridge Mass., The MIT Press.
- Dreyfus, Hubert Lederer (1999): Mesterlære og eksperterens læring, i Klaus Nielsen & Steinar Kvale (red.): *Mesterlære – læring som social praksis*, København, Hans Reitzels Forlag, 54-75.
- Dreyfus, Hubert Lederer (2002): *Livet på nettet*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Driver, Michaela (2002): The learning organization: Foucauldian gloom or Utopian sunshine?, in *Human Relations*, 55, 1, 33-53.
- Drucker, Peter Ferdinand (1959): *Landmarks of Tomorrow*, New Jersey, Transaction Publishers.
- Elmholt, Claus (2004a): Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study, in *Studies in Continuing Education*, 26, 2, 327-339.
- Elmholt, Claus (2004b): *Landscapes of learning in the ICT world – learning as an aspect of change in social practice*, Aarhus, Department of Psychology, University of Aarhus.
- Elmholt, Claus & Svend Brinkmann (2006): Discursive practices at work: Constructing the reflective learner, in David Boud, Peter Cressey & Peter Docherty (eds.): *Productive Reflection at Work – Learning for Changing Organizations*, London, Routledge Falmer, 170-180.
- Ezzamel, Mahmoud, Hugh Willmott & Frank Worthington (2001): Power, Control and Resistance in "The Factory that time Forgot", in *Journal of Management Studies*, 38, 8, 1053-1079.
- Foucault, Michel (1977): *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, New York, Pantheon.
- Foucault, Michel (1988): Technologies of the Self, in *Technologies of the Self*, London, Tavistock Publications.
- Foucault, Michel (1994): Governmentality, in James Faubion (ed.): *Power: Essential Works of Michel Foucault*, vol. 3, London, Penguin.
- Greeno, James G. & Joyce L. Moore (1993): Situativity and Symbols: Response to Vera and Simon, in *Cognitive Science*, 17, 1, 49-59.
- Hutchins, Edwin (1996): *Cognition in the Wild*, Cambridge Mass., The MIT Press.
- Jarvis, Peter; John Halford & Colin Griffin (2003): *The Theory and Practice of Learning*, London, Kogan-page.
- Kreiner, Kristian (2002): Tacit knowledge management: the role of artifacts, in *Journal of Knowledge Management*, 6, 2, 112-123.
- Kvale, Steinar (1996): *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Kvale, Steinar (2003): En præmoderne mesterlære i et postmoderne samfund?, i Klaus Nielsen & Steinar Kvale (eds.): *Praktikkens læringslandskab*, København, Akademisk Forlag, 291-304.
- Lave, Jean (1988): *Cognition in Practice: Mind mathematics, and culture in everyday life*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lave, Jean & Etienne Wenger (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, New York, Cambridge University Press.
- Lucier, Charles E. & Janet D. Torsilieri (1997): Why knowledge programs fail: a C.E.O.'s guide to managing learning, in *Strategy and Business*, 9, 14-28.
- Marsick, Victoria, J. & Karen E. Watkins (1999): Envisioning new Organizations for Learning, in David Boud & John Gerrick (eds.): *Understanding Learning at Work*, New York, Routledge, 199-215.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford.
- Orr, Julian (1990): Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture, in David Middleton & Derek Edwards (eds.): *Collective Remembering*, London, Sage Publications, 189-196.
- Pea, Roy D. (1993): Practices of Distributed Intelligence and Designs for Education, in Gavriel Salomon (ed.): *Distributed Cognition: Psychological and Educational Considerations*, New York, Cambridge University Press, 47-87.
- Perkins, D. N. (1993): Person-Plus: A Distributed View of Thinking and Learning, in Gavriel Salomon (ed.): *Distributed Cognition: Psychological and Educational Considerations*, New York, Cambridge University Press, 88-110.
- Polanyi, Michael (1966): *The Tacit Dimension*, London, Routledge & Kegan Poul Ltd.
- Ruggles, Rudy L. (2003): The state of the notion: knowledge management in practice, in *California Management Review*, 40, 3, 80-89.

- Said, Edward (1991): *The World, the Text and the Critic*, London, Vintage.
- Schön, Donald (1987): *Educating the reflective practitioner: towards a new design for teaching and learning in the professions*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Sewell, Graham (2005): Nice Work? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work, in *Organization*, 12, 5, 685-704.
- Spradley, James (1980): *Participant Observation*, Fort Worth, Harcourt Brace Jovanovich.
- Stehr, Nico (1994): *Knowledge Society*, London, Sage Publications.
- Taylor, Frederick Winslow (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper Bros.
- Trist, A. M. & K. W. Bamford (1951): Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting, in *Human Relations*, 4, 3-38.
- Van Zolingen, S. J., J. N. Streumer & M. Stooker (2001): Problems in Knowledge Management: A Case Study of a Knowledge-Intensive Company, in *International Journal of Training and Development*, 5, 3, 168-184.
- Wackerhausen, Steen (1999): Det skolestiske paradigme og mesterlære, i Klaus Nielsen & Steinar Kvale (eds.): *Mesterlære – læring som social praksis*, København, Akademisk Forlag, 219-233.

Claus Elmholdt, cand. psych., ph.d., organisationspsykolog ved Udviklingskonsulenterne Aps, tidl. adjunkt i Pædagogisk Psykologi ved Psykologisk Institut Aarhus Universitet.
e-mail: ce@udviklingskonsulenterne.dk